

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10212>

Data de receção: 14/07/2021

Data de aceitação: 30/07/2021

ESTUDO DE ALGUMAS VARIÁVEIS POTENCIADORAS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

STUDY OF SOME VARIABLES THAT ENHANCE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF STAFF IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS: AN INTEGRATIVE REVIEW

Carina Isabel Mestre Gonçalves¹ orcid.org/0000-0003-4133-6486

David Manuel Gonçalves Correia² orcid.org/0000-0003-4660-7601

Tânia da Conceição Barriga Correia³ orcid.org/0000-0003-2118-0410

Helena Maria Guerreiro José⁴ orcid.org/0000-0002-2626-8561

Maria Fernanda Henriques Pereira de Melo⁵ orcid.org/0000-0003-1590-796X

Maria José Baltazar dos Reis Pinto Gouveia⁶ orcid.org/0000-0002-5056-1944

Resumo: *O comprometimento organizacional surge como parte integrante de uma gestão eficaz dos recursos humanos, podendo-se traduzir num efeito significativo na satisfação do cliente, isto porque, profissionais de saúde mais comprometidos prestam melhores cuidados, o que se reflete em melhores resultados. Para além dessas vantagens, o comprometimento organizacional permite reduzir o absentismo e diminuir a rotatividade de profissionais, o que contribui*

¹ Estudante do Curso de Pós – Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária da ESSUALg. E-mail: a56172@ualg.pt

² Estudante do Curso de Pós – Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária da ESSUALg. E-mail: a30499@ualg.pt

³ Estudante do Curso de Pós – Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária da ESSUALg. E-mail: a30522@ualg.pt

⁴ Doutora em Enfermagem, Investigadora da UICISA-E. e Professora Coordenadora da Universidade do Algarve. E-mail: hjose@ualg.pt

⁵ Mestre em Gerontologia Social. Professora Adjunta Convidada da ESSUALg. E-mail: mfmelo@ualg.pt

⁶ Mestre em Comportamento Organizacional. Professora Coordenadora da ESSUALG. E-mail: mjbgouveia@ualg.pt

para organizações mais coesas. Em organizações com elevado grau de complexidade, como é o caso das organizações de saúde, a preocupação com o comprometimento organizacional deve adquirir especial atenção, pois a profissionalização e a retenção dos seus profissionais, que são altamente qualificados, é imprescindível na maximização da eficiência e produtividade e, consequente, obtenção de ganhos em saúde. A realização desta revisão integrativa da literatura teve como base orientadora da investigação a questão: Quais as variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde? O objetivo foi identificar algumas variáveis que potenciam o comprometimento organizacional nas organizações de saúde e demonstrar como influenciam o comportamento organizacional dos seus profissionais.

Os resultados obtidos permitiram identificar cinco variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional: identificação com o plano estratégico da organização, confiança na liderança, tomada de decisão, condições laborais e satisfação pessoal.

Concluiu-se que as variáveis identificadas evidenciam resultados positivos nas organizações de saúde. Contudo, importa, não só identificar em novos estudos outras variáveis, mas também, clarificar e aprofundar conhecimentos acerca das variáveis já identificadas, de forma a compreender como estas podem ser aplicadas, com o intuito de, cada vez mais, se promover o comprometimento organizacional nas organizações de saúde e, essencialmente, nas equipas de Enfermagem.

Palavras-chave: *Comprometimento Organizacional; Organizações de saúde; Enfermeiros; Profissionais de Saúde; Comportamento Organizacional.*

Abstract: *Organizational commitment is an integral part of effective human resources management, which can have a significant effect on customer satisfaction, since more committed health professionals provide better care, and that leads to better outcomes. In addition to these advantages, organizational commitment enables to reduce absenteeism and reduce staff turnover, which contributes to more cohesive organizations. In organizations with a high degree of complexity, such as healthcare organizations, organizational commitment must be given special attention, as the professionalization and retention of highly qualified staff is essential to maximize efficiency / productivity and, consequently, obtaining better health outcomes.*

This integrative literature review was performed based on the question: What are the variables that enhance the organizational commitment of staff in healthcare organizations? The objective was to identify some variables that enhance organizational commitment in healthcare organizations and demonstrate how they influence the organizational behavior of their staff.

The results obtained allowed to identify five variables that enhance organizational commitment: identification with the organization's strategic plan, trust in the leadership, decision making, working conditions and personal satisfaction.

It was concluded that the identified variables show positive results in health organizations. However, it is important to identify other variables in new studies, and also to clarify and to explore the variables already identified. This is relevant to understand how they can be applied, in order to increasingly promote organizational commitment in healthcare organizations and, specially, in the Nursing teams.

Keywords: *Organizational Commitment; Healthcare organizations; Nurses; Healthcare staff; Organizational behavior.*

INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004), as sociedades modernas são compostas por organizações, que planeiam, coordenam, dirigem, executam e controlam todas as atividades de produção de bens e prestação de serviços. A dinâmica das organizações depende dos recursos físicos, materiais, financeiros e tecnológicos, mas essencialmente, dos recursos humanos, sendo que esta interação influencia a vida das pessoas, pois as organizações e a sua atividade estão presentes ao longo de todo o seu ciclo vital (Chiavenato, 2004).

As organizações, segundo Chiavenato (2000), representam a base de todo o desenvolvimento das sociedades atuais, pois toda a sua evolução ocorre dentro de uma organização, sendo que todas se influenciam e dependem umas das outras. As organizações que prestam serviços de saúde possuem características específicas, que resultam da especificidade da tecnologia a que recorrem, da particularidade dos seus profissionais e da forma como estes integram a realidade organizacional (Nunes, 1994).

Nunes & Gaspar (2014) referem que nas últimas décadas o setor da saúde tem sido alvo de alterações, com implementação de medidas de racionalização e melhoria da eficiência do sistema, com vista à prestação de cuidados de qualidade. Contudo, estas mudanças nem sempre contemplam a perspetiva dos seus profissionais, o que, por vezes, pode conduzir a restrições do seu vínculo com a organização (Nunes *et al.*, 2014).

Torna-se então pertinente definir o conceito de comprometimento organizacional. De acordo com O'Reilly (1989, citado em Tekingündüz, Tengilimoğlu & Karabulut, 2017) descreve-o como o comprometimento psicológico com a organização, incluindo a confiança do profissional, a lealdade com os valores da organização e sua participação no trabalho. Allen e Meyer (1990, citado em Freire & Azevedo, 2015), identificam o conceito de comprometimento organizacional como um estado que representa a ligação do profissional com a organização, com implicações na sua decisão de permanecer ou não na organização. Topa, Akdereb & Tarcan, (2015), acrescentam ainda que este tem implicações na decisão de manutenção na organização e de vínculo pelo profissional.

O comprometimento organizacional é uma ferramenta essencial para os profissionais conferirem estabilidade à organização, através de maior produtividade e viabilidade financeira (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Llapa-Rodriguez, Trevizan & Shinyashiki (2008) evidenciam que para que as organizações possam ser eficientes e eficazes necessitam de atingir os seus objetivos, para que tal aconteça estão dependentes da competência e do envolvimento dos seus profissionais, sendo que é preciso que se desenvolva o comprometimento dos mesmos, com vista ao sucesso da organização.

Existem diversos modelos que definem o comprometimento organizacional, contudo, o modelo de Allen e Meyer é amplamente aceite, em diversos países, incluindo Portugal. Apesar deste modelo não se encontrar validado para Portugal, este é um dos modelos do comprometimento organizacional que tem revelado maior consistência nos diferentes estudos em que foi utilizado (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Allen & Meyer (1990) identificaram o comprometimento organizacional como um modelo tridimensional, que segundo uma vertente psicológica o categorizam como: afetivo, normativo e instrumental ou calculativo. Estas componentes, apesar de

independentes, correlacionam-se e dependem da variabilidade do comportamento humano e do contexto laboral onde se inserem (Neves, Rodrigues, Marôco & Parreira, 2018).

O comprometimento afetivo, caracteriza-se pela intensidade da identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, é o grau como se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a mesma (Freire *et al.*, 2015; Topa *et al.*, 2015; Pereira, Veloso, Silva & Costa, 2017). O comprometimento calculativo é a percepção do profissional acerca do custo caso decida sair da organização, quer pela ausência de alternativas de emprego ou pelo sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados (Freire *et al.*, 2015; Topa *et al.*, 2015; Pereira, 2017). O comprometimento normativo é a vontade do profissional permanecer na organização por uma obrigação moral (Freire *et al.*, 2015; Topa *et al.*, 2015 & Pereira, *et al.*, 2017).

De acordo com Gouveia (2019), nas organizações de saúde o comprometimento organizacional, enquanto parte integrante de uma gestão eficaz dos recursos humanos, pode traduzir-se num efeito significativo na satisfação do cliente, pois profissionais de saúde mais comprometidos prestam melhores cuidados, o que se reflete em melhores resultados. Em organizações com elevado grau de complexidade, como é o caso das organizações de saúde, a preocupação com o comprometimento organizacional deve adquirir especial preocupação, pois a profissionalização e a retenção dos seus profissionais, que são altamente qualificados, é necessária para obtenção de ganhos em saúde (Gouveia, 2019). Para tal, as percepções dos seus profissionais devem ser analisadas com base no comprometimento, permitindo assim avaliar a motivação, produtividade e efetividade dos profissionais (Bass & Riggio, 2006, citado em Topa *et al.*, 2015).

Neste sentido, os profissionais de saúde apresentam cada vez mais altos padrões de conhecimento científico, associando-se a uma maior necessidade de oportunidades formativas, profissionais, económicas e vivências laborais, de forma a acompanhar a competitividade da sociedade atual. Face a estas mudanças, as organizações de saúde necessitam de se renovar, adaptar, moldarem-se para enfrentarem os desafios da modernidade, de forma a continuarem a manter-se

atualizadas, competitivas e serem estruturas apetecíveis para o exercício das competências profissionais dos colaboradores.

Partindo desta ordem de ideias é essencial identificar variáveis que influenciem este processo de comprometimento organizacional, entre a organização e o profissional. Baseada nestes pressupostos, a realização desta revisão integrativa tem como objetivos identificar algumas variáveis que potenciam o comprometimento organizacional nas organizações de saúde e demonstrar como essas variáveis influenciam o comprometimento organizacional dos seus profissionais.

1. METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo, optou-se pelo método de revisão integrativa por ser um método de pesquisa utilizado na prática baseada na evidência, fundamenta em conhecimento científico e com resultados de qualidade e com custo efetividade (Galvão, 2004, citado em Sousa, Vieira, Severino & Antunes., 2017). De acordo com Sousa *et al.*, (2017) este método é determinado pela construção de um processo composto por seis fases, que determinaram o construto deste artigo: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos e para pesquisa da literatura (descritores); definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/categorização dos estudos; avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa da literatura; interpretação dos estudos e apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

A presente revisão teve como questão norteadora: Quais as variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais numa organização de saúde? Na estrutura desta questão recorreu-se à estratégia PIO em que P corresponde à pessoa ou população, I é a intervenção e O é o desfecho ou resultado (Sousa *et al.*, 2017).

A seleção dos artigos ocorreu no período de maio 2021, sendo realizada pesquisa nas seguintes bases de dados, do motor de busca EBSCO host: Business Source Complete, CINAHL, MEDLINE.

Para a realização da seleção dos artigos foram utilizados os seguintes descritores indexados aos Descritores em Ciência da Saúde (DeCS), à Medical Subject Headings (MeSH) e à Business Source Complete thesaurus : Organizational commitment, Organizational

behavior, Organizational identification, Health personnel e nurse/nurses/nursing. Como estratégia de busca os descritores foram combinados por meio dos operadores booleanos (AND e OR) e foram truncados os descritores business thesaurus.

Foram selecionados somente os artigos que cumpriam os seguintes critérios de inclusão: estudos publicados nas bases de dados anteriormente referidas, datados entre janeiro de 2015 e maio de 2021, apresentados em texto integral, artigos científicos revistos pelos pares e publicados nos idiomas português e inglês.

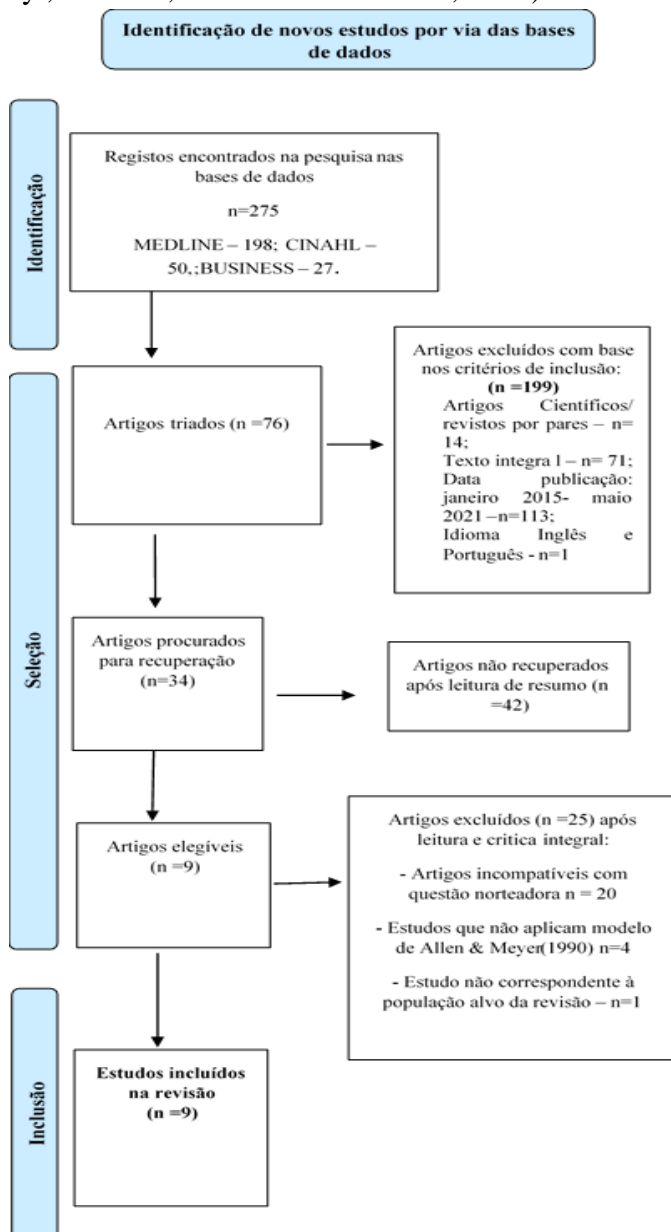
Foram excluídos os artigos que não contemplavam o estudo de organizações de saúde e que os resultados não se centrassem no efeito potenciador das variáveis estudadas no comprometimento organizacional, assim como, publicações referentes a teses, dissertações, resumos de congresso, editoriais, comentários e opiniões.

Da pesquisa nas bases de dados, resultou a identificação de 275 registros (MEDLINE – 198, CINAHL – 50, BUSINESS – 27). Num primeiro momento foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão, resultando um total de 76 registros triados. Num segundo momento foi realizada uma leitura dos títulos e resumos resultando num total de 34 artigos. Estes artigos foram sujeitos a uma análise de conteúdo e qualidade do estudo, com base nos critérios da JBI e após consenso por parte dos investigadores decidiu-se a elegibilidade de 9 artigos para a definição de amostra da revisão integrativa.

A organização dos dados foi realizada a partir da elaboração de uma tabela, contendo o título do artigo, os autores, o ano, a metodologia e a amostra, o objetivo e os resultados, onde foi sistematizada essa informação.

Relativamente à qualidade científica dos estudos, estes foram avaliados segundo as ferramentas críticas de avaliação da JBI, garantindo assim que todos os estudos analisados apresentam pelo menos 70% dos critérios das checklist de verificação, que segundo Sousa *et al.*, (2017), é um critério que define a qualidade dos referidos estudos.

Figura 1 -Fluxograma da seleção de artigos científicos das bases de dados incluídos na revisão. (Page, McKenzie, Bossuyt, Boutron, Hoffmann & Mulrow, 2021)



2. RESULTADOS

Dos 9 artigos analisados apenas 1 foi publicado no idioma português, sendo os restantes em inglês. No entanto verificou-se que 3 dos artigos foram realizados em Portugal e outros 3 na Turquia e os restantes artigos em Espanha, Noruega e Austrália. Relativamente ao ano das publicações, observa-se que os anos de 2015, 2016, 2017, 2021 ,contemplam 2 artigos cada, e o ano de 2018 com uma publicação. Relativamente ao tipo de estudo apenas 1 é uma revisão sistemática da literatura, sendo os restantes estudos quantitativos. Todos os artigos abordaram a temática do comprometimento organizacional com a aplicação do modelo de Allen & Meyer (1990) (Tabela 1).

Tabela 1- Estudos incluídos na revisão integrativa e a síntese dos resultados apresentados.

Ano /Título Artigo / Autores	País /Amostra /Tipo de estudo	Objetivos do estudo	Resultados
(2021) Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems. Rodríguez- Fernández, M.; Herrera, J.; & Heras-Rosas, C.	Espanha Inclusão de 366 Artigos, da base de dados da Web of Science Revisão Sistemática da Literatura com meta-análise	Projetar um modelo que explica como o comprometimento organizacional influência a gestão de recursos humanos em centros de saúde.	A literatura sugere que o comprometimento organizacional é moderado pela satisfação no trabalho . Variáveis que potenciam o comprometimento organizacional: idade, nível de escolaridade, jornada de trabalho adequada e pausas, qualidade de vida relacionada com o trabalho, anos de serviço, satisfação com o salário, autonomia, cuidados centrados no utente, segurança no emprego e incentivos organizacionais.
(2021) Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS- SEM analysis of Norwegian hospital	Noruega 1080 funcionários dos hospitais do interior Norueguês: 33% -	Identificar como a cultura organizacional orientada para a cultura de mercado se relaciona com o capital psicológico e	O comportamento inovador está relacionado positivamente com o comprometimento organizacional, o que indica

employees	Enfermeiros 8.7% - Médicos	com os comportamentos criativos dos funcionários e como	que os funcionários com apego emocional positivo à sua organização apresentam maior motivação cognitiva para implementar novas ideias no trabalho.
Mutonyi, B.R.; Slåtten, T.; & Lien, G.	58,3% - Outros profissionais	essa criatividade se correlaciona com o comprometimento organizacional.	
	Estudo quantitativo, descritivo, transversal		
(2018)	Turquia	Analisar o impacto da liderança transformacional (TL) sobre o desempenho individual dos funcionários (IP) através do papel mediador do comprometimento afetivo (AC).	A liderança transformacional promove o comprometimento afetivo dos funcionários com aumento da sua performance individual. As organizações deviam selecionar, desenvolver e investir em líderes transformacionais pois este estilo de liderança constrói um clima de admiração, lealdade, respeito, participação e envolvimento dos funcionários com se envolvem e comprometem com a organização.
How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance.	476 profissionais de saúde turcos participaram no Estudo..		
	Estudo Quantitativo descritivo, transversal		
Ribeiro, N.; Yücel, Y.; & Gomes, D.			
(2017)	Turquia	Estudar o efeito das dimensões da confiança organizacional, satisfação no trabalho e várias características pessoais, sobre as dimensões do comprometimento organizacional.	À medida que as pontuações nas dimensões de confiança cognitiva, oportunidades adicionais e a estrutura do trabalho aumentam, o comprometimento de continuidade também aumenta. Nível de escolaridade e o nível de rendimentos altos estão relacionados com comprometimento de continuidade baixo.
Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services.	516 profissionais de saúde de um hospital publico em Binoöl		
	Estudo Quantitativo descritivo e transversal		
Tekingündüz,S.; Top, M., Tengilimoğlu, D.; & Karabulut, E.			
(2017)	Portugal	Avaliar o comprometimento organizacional em profissionais de saúde que atuam em USF's integradas em modelo B; avaliar e correlacionar as diversas dimensões que integram o comprometimento organizacional e a	A componente afetiva do comprometimento evidencia- se salientando o envolvimento e a identificação dos profissionais com o projeto das unidades de saúde familiar;
Comprometimento organizacional e satisfação laboral: um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas.	105 profissionais (médicos, enfermeiros e secretários clínicos).		As dimensões da satisfação laboral que mais os satisfaz são a natureza do trabalho , relação entre colegas e a
	Quantitativo observacional, de corte transversal.		
Pereira, I.; Veloso, A.; Silva, I.S.; & Costa, P.			

*OESTUDO DE ALGUMAS VARIÁVEIS POTENCIADORAS DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DOS PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE: UMA
REVISÃO INTEGRATIVA*

		satisfação laboral.	comunicação; os que apresentam menores níveis de satisfação são a recompensa no seu trabalho, ou seja, o pagamento as promoções e os benefícios adicionais.
(2016)	Austrália	Examinar dois mecanismos propostos, violação/quebra e confiança, para ver se eles mediam as relações entre os componentes do contrato psicológico e seu impacto sobre os resultados relacionados a satisfação do trabalho, intenção de sair da organização e o comprometimento organizacional.	Tanto a violação/quebra quanto o cumprimento tiveram efeitos significativos nas variáveis de resultado; A quebra de contrato psicológico foi negativamente relacionada à satisfação no trabalho e comprometimento de se manter na organização; A importância da confiança para aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários.
Fulfill Promises and Avoid Breaches to Retain Satisfied, Committed Nurses	Estudo que abrangeu 459 Enfermeiras Australianas.		
Rodwell, J. & Ellershaw, J.	Metodologia Quantitativa, descritiva, transversal		
(2016)	Portugal	Estabelecer a ligação entre declarações da missão e desempenho, focando no efeito indireto produzido pelo comprometimento organizacional.	A relação entre as declarações de missão e o desempenho organizacional é melhor compreendida se a influência do comprometimento organizacional for levada em conta;
Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment	Estudo que inclui 110 Organizações de saúde sem fins lucrativos portuguesas.		As declarações de missão podem ser consideradas como ferramentas estratégicas eficazes, desde que os funcionários comprometidos com os valores da organização. As declarações de missão não são apenas cruciais para fornecer direção e foco, mas também para promover a partilha de valores organizacionais entre os colaboradores.
Macedo, I. M.; Pinho, J.C. & Silva, A.M.	Metodologia Quantitativa		
(2015)	Portugal	Analisar o impacto da capacitação do	Os enfermeiros sentem-se
	189 enfermeiros		

<p>Empowering and trustful leadership: impact on nurses commitment.</p> <p>Freire, C.M.F.D.C. & Azevedo, R.M.M.</p>	<p>que trabalham em hospitais públicos portugueses (74,6% são femininos e 25,4% são masculinos).</p> <p>Metodologia quantitativa, descritiva transversal.</p>	<p>local de trabalho e da perceção da equipa de enfermeiros sobre a confiança no seu supervisor como determinante no comprometimento organizacional.</p>	<p>fortalecidos por uma combinação de fatores: acesso ao poder por meios formais e informais, acesso a recursos, informações, suporte e a oportunidades de progressão. O acesso a estes as condições de empoderamento influenciam o comprometimento e as perceções de confiabilidade.</p>
<p>(2015)</p> <p>Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees</p> <p>Topa, M.; Mesut Akdereb, M.; & Tarcan, M.</p>	<p>Turquia</p> <p>804 profissionais do Serviço Saúde Turco (459 do serviço público contra 345 funcionários do setor privado):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 14% médicos; 50% eram enfermeiras; 13% outros profissionais de saúde e 23% funcionários administrativos <p>Metodologia Quantitativa, Descritiva.</p>	<p>Investigar a relação entre liderança transformacional, confiança organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional conforme percebido pelos funcionários públicos em contraponto com os do setor privado.</p> <p>Determinar os efeitos da liderança transformacional, satisfação no trabalho e confiança organizacional no comprometimento organizacional dos participantes.</p>	<p>Os procedimentos operacionais, comunicação e confiança organizacional foram preditores significativos de comprometimento organizacional geral para funcionários públicos, enquanto o apoio individualizado, aceitação, promoção, recompensas contingentes e confiança organizacional foram os repressores significativos do comprometimento organizacional geral de empregados do setor privado.</p> <p>O comportamento de liderança transformacional permite que os líderes organizacionais abraçam fortes laços emocionais com seus seguidores, potenciando o comprometimento organizacional dos colaboradores. A liderança transformacional teve correlações mais altas com o comprometimento afetivo do que com o comprometimento normativo.</p>

3. DISCUSSÃO

Na sequência da análise efetuada aos artigos selecionados e das evidências científicas encontradas foram identificadas 5 variáveis que potenciam o comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde, segundo o modelo de Allen e Meyer, as quais serão apresentadas e analisadas em seguida.

4.1. Plano Estratégico: Missão, valores e objetivos da organização

Após a análise dos resultados anteriormente apresentados, verificou-se como variável que influencia o comprometimento dos profissionais de saúde, a identificação com o plano estratégico da sua organização. (Macedo, Silva e Pinho, 2016 & Tekingündüz *et al.*, 2017). Almeida (2018), encontra-se de acordo com o que foi referido por Macedo *et al.* (2016), no seu artigo selecionado na revisão, onde referem que o comprometimento organizacional está relacionado com a missão, visão e valores da organização, uma vez que os objetivos desta definem os padrões de comportamento dos seus profissionais, tornando-se essencial que os profissionais se enquadrem nas metas da organização para que sejam atingidos objetivos comuns.

As declarações de missão não são apenas cruciais para fornecer direção e foco, mas também para promover a partilha de valores organizacionais entre os profissionais, de forma a evidenciar uma cultura de consciencialização crítica no seio das organizações, o que promove o comprometimento organizacional do profissional através do sentido de pertença, remetendo-nos assim para o comprometimento afetivo (Macedo *et al.*, 2016).

Em consonância Ribeiro, Yücel e Gomes, (2018), referem que a identificação do profissional com o plano estratégico permite uma ligação entre este e a organização, uma vez que, quanto mais este se identifica com os valores da organização, mais comprometido estará.

De encontro com os artigos analisados Allen e Meyer, (2000), concluem que uma das características que contribuem para o vínculo

psicológico entre o colaborador e a organização, é a aceitação e a identificação com os valores do colaborador e da organização.

Autores analisados, como Tekingündüz *et al.*, (2017), reforçam que para que tal ocorra é necessário que as organizações comuniquem de forma adequada, legível e clara os pressupostos da sua missão, que exista uma divulgação ampla e compartilhada por todos os seus profissionais, o que manterá a supremacia competitiva e adaptação destes ao ambiente em mudança. Ideia que vai de encontro a Mezomo (2001), acrescentando que mudanças globais causam transformações nas organizações de saúde, com necessidade constante de adaptação, sendo para tal, crucial que os profissionais identifiquem, não só o plano estratégico da organização, mas que sejam também incentivados à sua implementação.

4.2. Confiança na Liderança

A análise dos resultados permite verificar que a liderança está diretamente ligada ao comprometimento organizacional (Freire *et al.*, 2015; Topa *et al.*, 2015; Rodwell *et al.*, 2016; Tekingündüz *et al.*, 2017; Ribeiro *et al.*, 2018;), tal como corrobora Chiavenato (2001), referindo que o processo de liderança tem vindo a evoluir e hoje é visto como uma estratégia capaz de conduzir ao sucesso das organizações. De acordo com Bergamini (2002), é importante que os líderes de qualquer organização quebrem os paradigmas antigos e adotem modelos de liderança inovadores, pois só assim desenvolverão a sua função eficazmente. O mesmo autor acrescenta que as condutas menos eficazes dos líderes das organizações de saúde têm produzido efeitos nefastos nos seus profissionais, o que se manifesta pela fadiga do indivíduo face à organização, por falta de iniciativa e desmotivação, numa sociedade em que cada vez mais lhes é exigida produtividade, autonomia e participação, com vista ao desenvolvimento do trabalho em equipa e responsabilidade para os resultados.

Neste sentido, segundo os resultados obtidos, Tekingündüz *et al.*, (2017) ressaltam que o papel do líder é fundamental, pois os líderes competentes e responsáveis devem estabelecer uma comunicação eficaz com os restantes profissionais, com vista à sua integração e

identificação com a organização. Esta afirmação é apoiada por Luís (2016), que ressalva a importância da liderança nas organizações bem-sucedidas, pois o seu impacto é determinante ao incentivar os seus profissionais a atingir os objetivos por elas propostos. Reconhece-se assim a confiança como variável do comprometimento organizacional, uma vez que a confiança nos líderes da organização é importante na medida que esta aumenta o comprometimento organizacional dos profissionais (Rodwell *et al.*, 2016).

Nos resultados obtidos, Ribeiro *et al.*, (2018) identificam que a liderança transformacional tem um efeito extraordinário em estabelecer o comprometimento com a organização, pois aumenta a confiança, partilha, admiração, lealdade e respeito dos profissionais pelo líder, em que este os transforma através do incremento da sua motivação, empoderamento e com alcance das metas da organização. Neste seguimento, os mesmos autores demonstram que a componente afetiva é o mediador entre a liderança transformacional e a performance dos profissionais e, consequentemente da organização. Esta informação obtida nos resultados é reforçada por Silva (2020), que refere que a liderança transformacional está diretamente relacionada com o comprometimento afetivo e normativo, uma vez que quanto mais o profissional é incentivado, motivado e envolvido pelo seu líder, mais este desenvolve uma relação de afetividade e de dever moral para com a organização.

Os resultados demonstraram ainda que, conforme se desenvolve o nível de confiança dos profissionais para com os líderes, aumenta o comprometimento afetivo, e, à medida que os níveis de confiança emocional aumentam, o comprometimento de continuidade diminui, aumentando o comprometimento afetivo (Tekingündüz *et al.*, 2017). Yousef (2002, citado em Tekingündüz *et al.*, 2017) atribui o alto comprometimento de continuidade à escassez de oportunidades alternativas de trabalho e ao custo necessário para ser suportado ao deixar a organização, afirmando assim que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo do profissional é mais importante do que o comprometimento de continuidade para as organizações.

Com a análise dos resultados, identifica-se que quando os profissionais consideram os seus supervisores como confiáveis sentem-se na obrigação de responder de forma recíproca e transferir esse sentimento para a organização, desenvolvendo assim formas de comportamento que beneficiam a organização, através da melhoria dos cuidados prestados (Freire *et al.*, 2015). Em concordância, autores como Topa *et al.*, (2015), Rodwell *et al.*, (2016) afirmam que a confiança organizacional e a satisfação profissional estão diretamente relacionadas com o comprometimento organizacional, traduzindo-se em maiores níveis de lealdade.

No que se refere especificamente à profissão de enfermagem, os resultados referem que, segundo Rodwell *et al.*, (2016) quando as organizações criam um histórico de cumprimento, os enfermeiros, confiam nela e retribuem com comprometimento, por outro lado, se a confiança for prejudicada, por meio de um incumprimento, os enfermeiros têm menos probabilidade de se comprometer com o relacionamento ocorrendo assim os impactos negativos desse incumprimento. Neste seguimento, os mesmos autores, salientam que os enfermeiros referem que as promessas não cumpridas e a falta de relacionamento não são benéficos para o estabelecimento do comprometimento organizacional, em contrapartida, cumprir promessas e não quebrar contratos psicológicos resulta em resultados positivos. Com o mesmo pressuposto Santos, *et al.* (2020), afirma que estabelecer laços de confiança com os enfermeiros é benéfico, e vai de encontro a uma das características dos líderes que mais influenciam o comprometimento organizacional nos profissionais.

4.3. Tomada de Decisão: autonomia, empoderamento e criatividade

Como foi exposto anteriormente, a liderança é imprescindível para a promoção da participação na tomada de decisão, ao fornecer autonomia, permite aumentar os sentimentos de empoderamento dos enfermeiros (Freire *et al.*, 2015). O mesmo autor afirma que quando os profissionais percebem o seu contexto de trabalho como sendo empoderado, eles desenvolvem uma vontade de responder a isso com percepções de confiabilidade no supervisor.

Em anuência, Barros (2020), refere que os líderes apresentam um papel fundamental, de forma a proporcionarem aos seus subordinados as oportunidades de participarem nas tomadas de decisão, bem como, na abertura a novas perspectivas, desenvolvendo assim o pensamento criativo e independente.

Atualmente, os profissionais estão cada vez mais capacitados para contribuir para o sucesso das suas organizações, através da sua criatividade individual e da implementação desses comportamentos criativos individuais para soluções de sucesso no seu trabalho, com benefícios para a organização (Mutonyi, Slåtten & Lien, 2021). Os mesmos autores descrevem que as ideias criativas e inovadoras dos enfermeiros são cruciais para responder aos desafios de crescimento das organizações, e que o comportamento criativo individual está significativamente relacionado com o comprometimento organizacional, pois o envolvimento emocional com a organização permite que os profissionais tenham motivação e implementem ideias criativas e inovadoras no seu local de trabalho.

4.4 .Condições laborais e Satisfação Pessoal

Rodríguez-Fernandez, Herrera e Heras-Rosas, (2021) identificam a satisfação pessoal como uma das variáveis inerentes e centrais ao desenvolvimento do comprometimento profissional, com principal enfoque na profissão de enfermagem, em que destacam a importância da participação destes profissionais na revisão e melhoria do seu processo de avaliação de desempenho. Indo de encontro a esta opinião, Robbins (2010), Stepanski e Costa (2012), corroboram esta premissa e acrescentam que a avaliação de desempenho é importante para o comprometimento do profissional, mas é igualmente importante a transmissão de um feedback de desempenho, quer seja de cariz negativo como de cariz elogiante.

A satisfação dos profissionais, de acordo com Pereira *et al.*, (2017), tem sido cada vez mais estudada, devido aos inúmeros benefícios que transportam para as organizações de saúde, nomeadamente, na redução de níveis de rotatividade e absentismo dos profissionais de saúde.

Ao analisar por grupos profissionais, Rodríguez-Fernandez *et al.*, (2021) sublinham que os enfermeiros não são os profissionais com mais satisfação no trabalho, contudo, são os profissionais de saúde mais satisfeitos com o clima de trabalho e os mais comprometidos com a organização. Nesta sequência, Pereira *et al.*, (2017) identificam que os enfermeiros que se julgam motivados e satisfeitos consideram que poderiam melhorar o seu nível de desempenho profissional se lhe fossem oferecidas melhores condições de atualização e aperfeiçoamento, com vista à garantia de melhor prestação de cuidados aos clientes.

Em sentido dicotómico a satisfação pessoal encontra-se conetada com as condições laborais, Rodríguez-Fernandez *et al.*, (2021) concluíram que as condições laborais eram potenciadoras do comprometimento organizacional e da satisfação pessoal, sendo as mais salientes: a jornada de trabalho adequada com as pausas devidas, que apresentou benefícios vinculados na promoção da ética profissional e na redução dos conflitos éticos; a qualidade de vida relacionada com o trabalho; satisfação com o salário e a segurança no emprego. Aceitando esta posição Walton (1997) e Ferreira (2005) referem que para se transmitir segurança aos profissionais é necessário dar-lhes formação contínua e existir uma inovação nas tarefas, de forma constante. Dando relevo à formação e escolaridade em contexto laboral, a revisão literária permitiu-nos identificar que baixos níveis de escolaridade, formação e rendimentos aumentam o comprometimento calculativo, sendo uma das principais causas a taxa de desemprego alta, onde há uma ausência de oportunidades alternativas de trabalho e onde o custo necessário para suportar ou deixar a organização é alto (Tekingündüz *et al.*, 2017 ; Topa *et al.*, 2015).

Ribeiro (2014) concluiu no seu estudo sobre avaliação da satisfação no trabalho dos enfermeiros, que o grau académico e a autonomia a nível de funções são os fatores mais importantes para um maior nível de satisfação pessoal no trabalho, acrescentando que os enfermeiros especialistas em exercício de funções apresentavam maior nível de satisfação relativamente aos enfermeiros generalistas.

Neste seguimento, na presente revisão literária, Freire *et al.*, (2015) e Pereira *et al.*, (2017) identificaram que as oportunidades de

aquisição de novas competências, bem como a realização de tarefas adequadas à suas aptidões e conhecimentos foram fatores predisponentes de um maior apego laboral, que representa um comprometimento organizacional do tipo afetivo mais vincado nos profissionais. Freire *et al.*, (2015) concluíram existir uma relação forte entre o acesso a oportunidades para progresso na carreira e a confiança no líder, mas também uma maior identificação com a organização e seus valores.

Discordante desta posição, Pereira *et al.*, (2017) referem que as dimensões que mais interferem na satisfação laboral e, subsequentemente, no comprometimento organizacional são a natureza do trabalho, relação entre colegas e a comunicação; as que apresentam menores níveis de correlação com a satisfação são a recompensa no seu trabalho, ou seja, o pagamento, as promoções e os benefícios adicionais. Concordante com estas dimensões, Robbins (2010), Stepanski *et al* (2012), Ribeiro (2014) e Marques *et al* (2015) identificam como primordiais as seguintes práticas para o aumento da satisfação e comprometimento dos profissionais: incentivos financeiros, folgas, diálogo e discussões de forma a reduzir os conflitos e proporcionar um ambiente laboral mais agradável e isento de stress.

Topa *et al.*, (2015) distinguem a posição no setor público da do privado, referindo que os procedimentos operacionais, comunicação e confiança organizacional foram preditores significativos de comprometimento organizacional geral para profissionais públicos, enquanto o apoio individualizado, aceitação, promoção, recompensas contingentes e confiança organizacional foram os repressores significativos do comprometimento organizacional geral de profissionais do setor privado.

CONCLUSÃO

Numa sociedade global, dinâmica, competitiva e em constante mudança, as organizações resultam cada vez mais da interação com os seus profissionais, pelo que é prioritário o enfoque na gestão das pessoas, pois, atualmente, os elementos das organizações são percecionados como o seu bem mais precioso, pelo que é fundamental a humanização das organizações.

Posto isto, é cada vez mais relevante a realização de estudos que se centrem no desenvolvimento do conhecimento do comportamento organizacional, com destaque na relação entre organização e profissionais, sendo ainda mais crucial, nas organizações de saúde, pela sua especificidade.

Neste âmbito, esta revisão integrativa permitiu identificar 5 variáveis que potenciam o comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: identificação com o plano estratégico, confiança na liderança, tomada de decisão, condições laborais e satisfação pessoal. No entanto, torna-se importante referir que, podem existir outras variáveis que não tenham sido exploradas nesta revisão, uma vez que foi realizada uma revisão integrativa e não uma revisão sistemática da literatura, podendo sempre existir ou surgir evidência científica que contraponha/enriqueça estes achados.

Identificou-se que os profissionais com elevado comprometimento afetivo são mais assíduos, empenhados e mais congruentes com o plano estratégico da organização, contudo, maior comprometimento afetivo conduz a maiores sacrifícios laborais, o que pode limitar a vida dos profissionais ao contexto de trabalho, o que para as organizações esse comportamento a curto prazo é positivo, mas a médio e longo prazo pode tornar-se nocivo provocando stress ocupacional ou mesmo Burnout. O comprometimento afetivo e o comprometimento normativo são consideradas duas fontes básicas de comprometimento organizacional, sendo estes fatores, que contribuem para uma maior produtividade pessoal e organizacional, pela permanência e atração de novos profissionais. O nível de comprometimento mais desejado é o afetivo, depois normativo e, por fim, um comprometimento de continuidade.

Após esta análise consegue-se afirmar que, o tipo de liderança que se exerce está diretamente relacionada com o comprometimento organizacional, nomeadamente, que a liderança transformacional deveria ser um modelo a adotar nas organizações de saúde, pois influencia positivamente o comprometimento afetivo e a performance dos seus profissionais. Neste seguimento, importa referir que a promoção da tomada de decisão dos profissionais, com base na autonomia, empoderamento e criatividade, bem como, as condições laborais e satisfação pessoal, são fundamentais para o sucesso das organizações, pois podem significar benefícios relacionados com redução de níveis de rotatividade e absentismo pelos profissionais de saúde.

Conclui-se que todas as componentes influenciam a escolha do profissional em permanecer na organização, mas com influências distintas no seu comportamento. As variáveis identificadas são vetores com características dinâmicas e multifatoriais, não sendo apenas uma variável a responsável pelo profissional se apresentar comprometido com a organização, mas sim, todo um contexto e uma conjunto de variáveis organizacionais e individuais que influenciam a dicotomia laboral organização-profissional. Este relacionamento de interesses, perspetivas e valores entre os profissionais e as organizações de saúde tem de ser entendidos sob uma visão holística e de constante mudança.

Sugerimos como futuras investigações e do ponto de vista científico, a pertinência de se continuar a estudar o comprometimento organizacional e a satisfação laboral nas organizações de saúde portuguesas, onde sejam clarificadas e aprofundadas outras variáveis, para além das identificadas na revisão, e compreender de que forma estas podem ser colocadas em prática com o intuito de cada vez mais se incutir o comprometimento organizacional nas organizações de saúde e nas equipas de Enfermagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. *Problems and Solutions in Human Assessment*, 285–314. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13.
- Almeida, H. (2018). *Manual de gestão de pessoas nas organizações-da estratégia à prática*. Loulé: Sílabas & Desafios.
- Barros, A.R.H.M.; (2020) . *Inteligência Emocional e Liderança Ética: Efeitos no Comprometimento Organizacional*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Lisboa: Lisbon School of Economics & Management – Universidade de Lisboa.
- Bergamini, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2001). *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Ferreira, M. M. F. (2005). *Empenhamento organizacional dos profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão* . (Dissertação de Mestrado não publicada), Universidade do Minho – Escola Economia e Gestão, Braga.
- Freire, C.M.F.d.C. & Azevedo, R.M.M. (2015). Empowering and trustful leadership: impact on nurses commitment. *Personnel Review*. 44 (5), 702-719. doi: <https://doi.org/10.1108/pr-01-2014-0021>.
- Gouveia, C. S. C. (2019). *Contratualização interna no CHULC-Comprometimento de médicos e enfermeiros no internamento*.

- (Trabalho de Campo, não publicado, para a obtenção do grau de especialista em Administração Hospitalar). Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública.
- Llapa-Rodriguez, E., Trevizan, M., Shinyashiki, G. (2008). Reflexões conceituais sobre comprometimento organizacional e profissional no setor da saúde. *Revista Latino-Americana Enfermagem*. 16(3), 484-488. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692008000300024>.
- Luís, P., F., M., (2016). *Estudo da relação entre a estratégia organizacional, a liderança, a cultura organizacional e a inovação: caso de estudo do centro hospitalar do Barreiro Montijo, EPE*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- Macedo, I. M.; Pinho, J.C. & Silva, A.M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal* 34 (2016), 36 – 46. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.003>.
- Marques, M. L.O. ; Souza, D.F.F, & Mori, A.L:P. (2015). Liderança e comportamento organizacional: um estudo de caso no sistema carcerário. *Revista da universidade Vale do Rio Verde, três corações*. 13(1), 142-153. doi: <https://doi.org/10.5892/ruvrd.v13i1.1891>.
- Mezomo, J. C. (2001) *Gestão da qualidade na saúde- princípios básicos*. Tamboré: Editora Manole
- Mutonyi , B.R.; Slåtten, T.; Lien, G. (2021) Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research* 21:470 doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06505-1>.
- Nascimento, J. L; Lopes, A; & Salgueiro, M.F. (2008); Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 14 (1), 115-133.
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., Parreira, P. (2018). Commitment organizacional, qualidades psicométricas e

- invariância do questionário de Meyer e Allen em enfermeiros portugueses. *Revista Latino Americana de Enfermagem* (26), 1-11. doi: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>.
- Nunes, E. M. T. & Gaspar, M. F. M. (2014). Modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen: estudo com os enfermeiros. *Pensar em Enfermagem* (18) 1, 14-26.
- Nunes, F. (1994). As organizações dos serviços de saúde: alguns elementos distintivos. *Revista Portuguesa de Gestão* (2), 5-28.
- Page, M.J; McKenzie, J.E; Bossuyt, P.M; Boutron, I.; Hoffmann, T.C.; & Mulrow, C.D. (2021).The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*. 372(71). doi: 10.1136/bmj.n71
- Pereira, I.; Veloso, A.; Silva, I.S.; Costa, P. (2017). Comprometimento organizacional e satisfação laboral: um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cadernos de Saúde Pública*; 33(4), 2-12. doi: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00153914>.
- Ribeiro, M. C. F.S. (2014) – *Satisfação no trabalho dos Enfermeiros de um agrupamento de centros de saúde*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto.
- Ribeiro, N.; Yücel, Y.; Gomes, D. (2018).How transformational leadership predicts employees’ affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 67 (9), 1901-1917. doi: 10.1108/IJPPM-09-2017-0229.
- Robbins, S. P. (2010). *Comportamento Organizacional*. (14.ªed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez-Fernández, M.; Herrera, J.; Heras-Rosas, C. (2021). Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems. *Internacional Journal Environment. Research Public Health*. 18(9), 4496. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094496>.
- Rodwell, J. & Ellershaw, J. (2016) Fulfill Promises and Avoid Breaches to Retain Satisfied, Committed Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*. 48(4), 406–413. doi: <https://doi.org/10.1111/jnu.12215>.

- Santos, V.D; Bandeira, D.; Schmidt, S.M.S; Wachholz, A.; Dias, C.F.C.; (2020). A liderança do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde: uma revisão narrativa. *Revista Varia Scientia – Ciências da Saúde*. 6 (2) 148- 156. doi: <https://doi.org/10.48075/vscs.v6i2.26271>
- Silva, J., R., V., (2020). *Liderança eficaz: o alcance do comprometimento organizacional*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Sousa, L. M.M.D ; Vieira, C. M. A. M; Severino, S. S. P; Antunes, A. V. (2017). A Metodologia de Revisão Integrativa da Literatura em Enfermagem. *Revista Investigação em Enfermagem*. 21 (2), 17-26. doi: <https://doi.org/10.17267/2317-3378rec.v5i1.806>.
- Stepanski, I. & Costa, M. E. (2012). *Aspectos comportamentais de Gestão de Pessoas*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Tekingündüz,S.; Top, M., Tengilimoğlu, D.; Karabulut, E. (2017). Effect of organizational trust, job satisfaction, individual variables on the organizational commitment in health care services. *Total Quality Management*. 28(5), 522–541. Doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1099428>
- Topa, M.; Mesut Akdereb, M.; & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 26 (9), 1259–1282. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>.
- Walton, R. E. (1997). Do Controle ao comprometimento no local de trabalho. In Vroom, V.H. (1997) (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal – Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. (12.^a ed.). (pp.95-112). Rio de Janeiro: Elsevier.

publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.